

Mobbing a jeho negativní důsledky

Jiří Ježík

Bakalářská práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Univerzitní institut

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Univerzitní institut
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří JEŽÍK**
Studijní program: **B 7501 Pedagogika**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Mobbing a jeho negativní důsledky**

Zásady pro vypracování:

1. Harmonogram bakalářské práce.
2. Vymezení základních pojmů.
3. Fáze mobbingu.
4. Důsledky mobbingu.
5. Provedení průzkumu – anonymní dotazník v organizaci (PČR).
6. Analýza a interpretace dotazníků.
7. Zobecnění zjištěných výstupů.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN: 80-7169-614-5

Koubek, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN: 80-7169-206-9

Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995. ISBN: 80-7261-033-3

Kratz, H.J. Mobbing. Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-127-5

Palán, Z. Lidské zdroje - výkladový slovník. Praha: Academia, 2005. ISBN: 80-2000-950-7

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Alica Kavanová

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

6. března 2006


Termín odevzdání bakalářské práce:

13. června 2006

Ve Zlíně dne 6. března 2006




prof. Ing. Roman Prokop, CSc.
prorektor


prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato práce si klade za cíl seznámit čtenáře s problematikou mobbingu a jeho negativními důsledky pro jednotlivce, jeho sociální okolí a organizaci. Zvláštní ohled je brán na mobbing jako proces. Práce se zaměřuje na definici mobbingu, na jednotlivé fáze mobbingového procesu a na typické způsoby mobbování. Praktická část je zaměřena na rozpoznání daného fenoménu v řadách Policie České republiky.

Klíčová slova: agrese, bullying, bossing, konflikt, policie, mobbing

ABSTRACT

The aim of the study is to acquaint readers with the issue of mobbing as well as its negative impact on an organization, individuals and their social background. In particular, the study focuses on mobbing as a process. It concentrates on a mobbing definition and the separate phases of the mobbing process and typical methods of mobbing. The practical part deals with recognizing the mentioned phenomenon in the environment of Police forces of the Czech republic.

Keywords: aggression, bullying, bossing, discord, police, mobbing

PODĚKOVÁNÍ

Především bych chtěl poděkovat Ing. Alici Kavanové, za možnost zpracovat dané téma bakalářské práce, za její čas, trpělivost a ochotu, kterou mi poskytovala během vzniku mé práce. V neposlední řadě bych poděkoval i Mgr. Zuzaně Pacákové, která mi poskytla materiál k teoretické části bakalářské práce a pomohla mi při sestavení anonymního dotazníku.

OBSAH

ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MOBBING – POJEM A FAKTA	10
1.1 PŘEDSTAVENÍ KONCEPTU MOBBINGU	10
1.2 TERMÍN MOBBINGU A HISTORICKÉ SOUVISLOSTI	10
1.3 MOBBING A ŠIKANA	11
2 MOBBING JAKO PROCES	13
2.1 DEFINICE MOBBINGU	13
2.1.1 Další podoby mobbingu	14
2.1.2 Motivy k mobbingu	14
2.1.3 Pachatelé mobbingu	16
2.1.4 Oběti mobbingu	17
2.2 FÁZE MOBBINGOVÉHO PROCESU	18
2.2.1 I. fáze: konflikt	18
2.2.2 II. fáze: systematický útok na oběť	19
2.2.3 III. fáze: zapojení managementu	20
2.2.4 IV. fáze: vyloučení a propuštění oběti	21
2.2.5 Deset hlavních spouštěčů mobbingu	21
2.3 TYPICKÉ ZPŮSOBY MOBBINGU	21
3 DŮSLEDKY MOBBINGU NA OBĚŤ A JEJÍ SOCIÁLNÍ OKOLÍ	24
3.1 MOBBING A NEMOC	24
3.2 ROLE RODINY A PŘÁTEL	25
3.3 VLIV MOBBINGU NA ORGANIZACI	26
3.4 PREVENCE A LEGISLATIVA	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 MOBBING U POLICIE ČR	30
4.1 CÍL VÝZKUMU	30
4.1.1 Volba typu výzkumu a metod	30
4.1.2 Vymezení souboru a jeho výběr	31
4.1.3 Formulace hypotéz	31
4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	32
4.3 TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ	37
ZÁVĚR	41
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	42
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	43
SEZNAM PŘÍLOH	44

ÚVOD

Na začátku třetího ročníku se mně naskytla celá řada témat k bakalářské práci. Z nepřeberného množství témat mě upoutalo téma, do té doby pro mě s neznámým termínem - mobbing. To vzbudilo moji zvědavost a začal jsem se pít po podstatě tohoto slova. Po přečtení několika definic jsem nabyl přesvědčení, že toto téma náramně zapadá i do prostředí mé profese, a proto jsem se rozhodl tento fenomén ze všemi svými důsledky zmapovat v organizaci, ve které již řadu let působím.

Všude, kde spolu lidé pracují delší dobu, rozhodně často nevládne idylická atmosféra, nýbrž znovu a znovu dochází k různým neshodám, které nás vytrhávají z každodenní pracovní jednotvárnosti. V České republice se o této oblasti mnoho nehovoří, termín mobbing jako takový je mnoha lidem, včetně odborné veřejnosti, neznámý. Do značné míry je u nás mobbing zaměňován s konflikty na pracovišti, porušováním pracovního práva, ale lze se i setkat s názory vykořisťování zaměstnanců zaměstnavateli. Mezilidské vztahy na pracovišti začínají být nebezpečné ve chvíli, kdy někdo druhý systematicky, cíleně a často i protiprávně zasahuje do pracovního i soukromého života jiného člověka.

To vzbudilo mou zvědavost a začal jsem tedy shromažďovat dostupné informace o fenoménu mobbingu. Velkým pomocníkem mně byl internet, kde jsem při surfování našel celou řadu odkazů (viz. Příloha P I), jak na české webové stránky, tak zahraniční, kde této problematice je věnována větší pozornost. Do rukou se mně dostaly dvě základní publikace, a to od německého psychologa s bohatými praktickými zkušenostmi a odborníkem na problematiku mobbingu Hanse Jürgena Kratze, kniha s názvem „Mobbing – Jak ho rozpoznat a jak mu čelit“ a kniha od českého psychologa, odborníka na vztahové problémy na pracovišti Pavla Beni s názvem „Můj šéf, můj nepřítel?“. Řadu užitečných informací jsem také získal studiem materiálů občanského sdružení „Práce a vztahy“. V neposlední řadě jsem v denních periodikách vyhledával zajímavé články zabývající se daným jevem ve společnosti a organizacích.

Bakalářskou práci jsem rozdělil na dvě části. První část teoretická je strukturovaná do několika hlavních oblastí. V první je představení mobbingu jako sociálně a pracovně psychologického fenoménu, jeho vymezení a deskripce jeho typického průběhu. Ve druhé oblasti se věnuji faktorům, které mobbing podporují a doprovázejí a třetí oblast je zaměřena na důsledky mobbingu. Zabývám se důsledky jak pro oběť a její blízké okolí, tak i

následky pro organizaci, které se mohou projevovat nejen v pracovních vztazích, ale i ve výkonnosti lidí a hospodářských výsledcích organizace. V této části nezapomínám i na legislativní ošetření problematiky a na prevenci.

Druhá část práce je praktická a zkoumá fenomén mobbingu v konkrétní organizaci. Téma mobbingu je v řadě společností spíše tabuizované, i když existují výjimky a to především u zahraničních společností. Řada společností jak soukromých, tak státních se chce na veřejnosti jevit v dobrém světle. Přes tyto překážky jsem se rozhodl rozpoznat a dokumentovat mobbing se svými různými podobami u Policie České republiky, především na její základní strukturální části Okresním ředitelství Policie České republiky ve Zlíně. S použitím literatury a internetu jsem sestavil dotazník, který byl základem praktické části práce.

Myslím si, že v této práci předkládám ucelený teoretický pohled na fenomén mobbingu s praktickým pohledem do konkrétní organizace. Výsledky práce pak mohou posloužit buď jako prevence daného fenoménu nebo jako návod pro odhalení a boj s mobbingem se všemi jeho podobami. Nebo jenom poslouží k rozšíření vlastních obzorů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOBBING – POJEM A FAKTA

1.1 Představení konceptu mobbingu

Organizace hospodářského i jiného typu jsou tvořeny více či méně početnými soubory lidí, mezi nimiž se nutně vytváří sociální interakce, a to v rovině formální a v rovině neformální. Fungování organizace je vyjádřeno řadou konstruktů (například pracovní spokojenost, podnikové klima, pracovní prostředí, kariéra, atd.), která také nutně zahrnují sociálně psychologická hlediska, protože se v nich uplatňují kauzální vztahy mezi sociálními interakcemi a jevy vyjadřovanými těmito konstrukty (Nakonečný, 2005). Při diskusích o pracovním prostředí se často objevuje otázka psychického a fyzického zdraví. Všude, kde spolu lidé pracují delší dobu, rozhodně nevládne idylická atmosféra, nýbrž stále znovu dochází k neshodám, které nás vytrhují z každodenní jednotvárnosti. Vznikají třenice, pnutí, zášti a rozmlísky mezi zaměstnanci organizace.

V osmdesátých letech byl popsán nový psychosociální problém vztažený k pracovnímu prostředí. Tento fenomén byl nazýván mobbing, bullying nebo psychický teror na pracovišti. Systematicky byl popsán až při výzkumu, který v osmdesátých letech minulého století provedla malá skupina švédských psychologů kolem profesora Heinze Leymann, který po návratu do Německa, v devadesátých letech minulého století, o tom publikoval studii.

1.2 Termín mobbingu a historické souvislosti

Pojem mobbing je odvozen od anglického slova „to mob“ = utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na někoho, srocovat se.

Nezávisle na původním anglickém výrazu se ve Velké Británii prosadil pro mobbing spíše používanější termín „bullying“, v USA pak „employee abuse“. Výraz mobbing původně razil rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrád Lorenz, když popisoval skupinové chování u zvířat. Nazval tak útoky zvířecí tlupy na vetřelce. Do oboru lidského chování přenesl zmíněný výraz v šedesátých letech minulého století švédský dětský lékař Peter Paul Heineman, který jim nazval velmi destruktivní chování u dětí, kdy skupina dětí napadá jiné, obvykle osamocené dítě. Podobně termín „mobbing“ převzal Heinz Leymann, když si všiml stejného typu chování v pracovním prostředí. Do té doby brit-

ští a australští psychologové užívali termín „bullying“, odvozeno od anglického slova „to bully“ = obtěžovat, tyranizovat. Oba termíny mají mnoho společných charakteristik. Konotace bullyingu obsahuje spíše tvrdší forma útoků - fyzické násilí a tento termín byl používán k popisu šikan na školách, která byla obvykle doprovázena fyzickými útoky a týráním. Mobbing je charakteristický daleko „sofistikovanějším“ chováním a jen zřídka je doprovázen fyzickými útoky. Heinz Leymann navrhuje rozdělit oba termíny a „bullying“ užívat pouze v souvislosti s dětskou šikanou a termín „mobbing“ vyhradit pro šikanu dospělých na pracovišti.

Stanley L. Brodsky ve své knize *The Harrassed Worker*, která byla publikována v roce 1976, píše jako první o šikaně na pracovišti a popisuje v ní i případy mobbingu, tak jak je dnes chápán. Tímto tématem se spíše zabýval v souvislosti pracovního přetížení způsobeného dlouhou pracovní dobou a monotónní prací. Užívá termínu „harrassment“, který charakterizuje jako opakované a přetrvávající útoky vedené za účelem zničit, frustrovat nebo ponížit kolegu. Je to chování, které provokuje, zastrašuje, ponižuje nebo jinak obtěžuje druhou osobu (Leymann, 1996).

Oproti Evropě se diskuse okolo mobbingu v USA otevřela až v devadesátých letech minulého století. Vzniklo velké množství příspěvků a knih k tomuto tématu. Některé případy byly vysílány v rozhlase a televizi, vznikají pomáhající centra a řada specializovaných internetových stránek (viz. Příloha P I). Nejnovější výzkumy mobbingu v USA vede profesorka sociologie Nicola Rafterová.

1.3 Mobbing a šikana

Ačkoliv se problém šikany ve školách u nás projevil zejména v posledních letech, jsou v literatuře doloženy příklady šikany již v 19. století. Začátkem sedmdesátých let minulého století, zásluhou Dana Olweuse, začala vědecká diskuse o šikaně. Ten také definoval šikanu jako agresi jedince či malé skupiny agresorů proti jedinci nebo malé skupině obětí a shromáždil první data o šikaně na školách. Teprve zhruba o patnáct let později byla věnována pozornost i šikaně na pracovišti.

Výraz šikana je patrně francouzského původu „chicane“ a znamená zlomyslné obtěžování, týráním, sužování a pronásledování nebo i byrokratické lpění na liteře předpisů.

Akademický slovník cizích slov chápe šikanu jako pronásledování, záměrné obtěžování, nespravedlivé obviňování, trestání, kárání atd.

Jak již bylo uvedeno šikana se v posledních letech v naší společnosti rozšířila jako epidemie a nevyhnula se žádným sociálním a věkovým skupinám. Lze ji zcela oprávněně zařadit mezi negativní sociálně patologické jevy, které znepokojují naši společnost. Formy šikany se objevují i na pracovištích mezi dospělými. Právě zde hovoříme o mobbingu, který se projevuje schválnostmi, nadávkami, pomluvami mezi kolegy, s cílem přimět šikanovaného odejít z pracoviště, případně bossingu, což lze stručně charakterizovat jako šikanu ze strany nadřízených vůči podřízeným s cílem zbavit se jich. Šikanu je nutné chápat jako jednu z forem nežádoucí agresivity v mezilidských vztazích, jako závažnou deformaci sociálních vztahů, rolí a norem života.

2 MOBBING JAKO PROCES

Na mobbing lze nahlížet z mnoha úhlů – z hlediska pracovní a klinické psychologie, ekonomie, sociologie, atd. Z hlediska sociální psychologie je mobbing formou agrese. Je ovšem specifický svojí systematičností a chladnokrevností, patří do kategorie tyranizování. Agresi definujeme jako chování úmyslně zaměřené na poškození a zranění jiné osoby. Chování není motivováno snahou pomoci dané osobě ani jinými prosociálními úmysly. Nezáleží přitom na tom, zda je ona osoba zraněna fyzicky nebo psychicky. Z pohledu agrese má mobbing nejbližší šikaně, respektive je kombinací instrumentální agrese, která vzniká jako produkt při dosahování jiného neagresivního cíle a šikany. Ta je charakteristická opakovaným a dlouhodobým ubližováním, přičemž typickým znakem je nerovnost v moci šikanujícího a oběti. Při mobbingu, ale nemusí mít agresor větší moc či sílu.

2.1 Definice mobbingu

V odborné literatuře se setkáváme s různými definicemi mobbingu, které více či méně vycházejí z definice prof. Leymanna:

„Mobbing je psychologický teror, při kterém jsou systematické hostinní a neetické útoky vedeny jedním nebo skupinou lidí proti jednotlivci (Leymann, 1996).“

Podle H. J. Kratze (2005) mobbingem rozumíme řadu negativních komunikativních jednání, jichž se dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu. Kritériem mobbingu je dle prof. Leymann délka trvání, kterou na základě svého bádání určil na ½ roku a opakovanost minimálně jednou týdně.

Mobbing má své specifické charakteristiky, které se objevují v různých kombinacích, systematicky a opakovaně. Vyznačuje se útoky na důstojnost, integritu, důvěryhodnost a pracovní schopnost zaměstnance. Vzájemná komunikace mezi mobbér a mobbovaným je negativní, tzn. ponižující, zstrašující, škodolibá. Oběť je často označována za nekompetentní, emocionálně labilní nebo dokonce za duševně chorou. Má diskreditovat, zmást, zstrašit, izolovat, podřídí oběť, účelem mobbingu je vypudit oběť z pracoviště nebo jí znemožnit další kariérový růst. Sesazení oběti je prezentováno jako její volba. Management organizace mobbing často nerozezná nebo ho nesprávně interpretuje, ignoruje,

toleruje, povzbuzuje nebo ho dokonce vyvolá. Nezáleží přitom na pohlaví, věku ani postavení v instituci. Cílem nemusí být jen odchod pracovníka, ale prezentace šéfovi moci, převahy a zároveň požitek z ní. Postižený hledá nejčastěji příčinu takto vzniklé situace u sebe.

Cílem mobbingových aktivit je zamezit oběti mezilidskou komunikaci, snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu a zablokovat její sociální vazby, a tak natrvalo poškodit její sociální vážnost v naději, že se nakonec stáhne a sama od sebe opustí pracovní místo.

2.1.1 Další podoby mobbingu

Dle H. J. Kratze rozeznáváme další dvě podoby mobbingu. Vykonává-li vedoucí pracovník na svého podřízeného tlak, aby si vynutil buď jeho přizpůsobení a poslušnost, nebo aby ho vypudil z jeho pracovního místa, označují se tyto nefér útoky jako „bossing“ (tzn. mobbing provozovaný nadřízeným).

Naproti tomu útoky zaměstnanců na vedoucí pracovníky nebo vedení se označují za „staffing“ (tzn. mobbing provozovaný podřízeným).

2.1.2 Motivy k mobbingu

V dnešním pracovním prostředí a ve společnosti obecně je kladen velký důraz na výkon a úspěšnost. Bohužel často se skrze tyto hodnoty měří hodnota člověka samotného. Předpokládá se, že úspěšní jsou ti, kteří pracují přes čas, pod velkým tlakem, rychle, přesně, aktivně, často však na úkor svého osobního volna a nutného odpočinku. Sociální status a především sociální přijetí je jedním z důležitých aspektů spokojenosti jedince nejen v pracovním životě. Proto útoky na status a sebehodnocení zřejmě způsobují takové škody na psychickém zdraví jedince.

Na základě empirických výzkumů, které prováděli švédští psychologové, byly popsány čtyři základní motivy:

- Je ohrožen můj sociální status
- Je ohrožena moje práce, moje funkce
- Je ohrožena moje svoboda v jednání a rozhodování

- Chci se cítit bezpečně a být uznáván

Dle Spurného (1996) motivem jednání útočníka bývá nejčastěji nevyřešený vnitřní konflikt, vlastní traumatizující zkušenost získána v roli oběti šikanování (či podobného násilného jednání), se kterou se tímto způsobem snaží vypořádat. Kromě již výše zmiňovaného lidé se obracejí k mobbingu, aby ze svého středu vyloučili jedince, ke kterému sdílejí vzájemné antipatie (odpor), nehledě na jeho pozici ve společnosti. Mohou se však také vyskytnout sadistické motivy, kdy mobbing je prováděn pro potěšení a odvrácení nudy na pracovišti. Motivem mobbingu zvláště v pracovním prostředí může být snaha přinutit jedince, aby se přizpůsobil normám skupiny nebo motivem mohou být různé předsudky, diskriminace na základě sexuální orientace, národní příslušnosti, náboženského vyznání, diskriminace starších lidí, atd.. Mobbing může být také vyjádřením sociálního napětí, jež se vybíjí na jiné osobě. Oběť mobbingu může např. posloužit jako náhradní objekt agrese původně namířené proti nadřízenému, na kterého si dotyčný zaměstnanec vzhledem k jeho postavení nedovolí. Právě v těchto podmínkách je pak klíčové, jaké vztahy na pracovišti jsou a na jaké úrovni je řízení a firemní kultura.

V mnohých organizacích, nevyjímaje Policii České republiky, vládne příznivé klima pro vznik mobbingu. Například autoritativní styl řízení může vyvolat soudržnost zaměstnanců, ale také tvrdou konkurenci mezi nimi. Tu nadřízení často podporují tím, že poukazují na velkou poptávku po pracovních místech a snadnou nahraditelnost dosavadních zaměstnanců. Pracovní klima, které nepřipouští otevřenou komunikaci, je ideální živnou půdou pro intriky a mocenské boje. Jedinci prahnoucí po kariéře házejí rafinovanými a nečistými metodami ostatním klacky pod nohy a vypuzují vážné konkurenty.

„Každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně urovnán. Tento konflikt bují pod povrchem a může spustit mobbingové aktivity. Protože se však mnoho lidí nenaučilo rozumně řešit konfliktní situace, vytváří si obraz nepřítele a tomuto „sokovi“ pak často dlouhodobě projevují své negativní postoje (Kratz,2005).“

Výzkumy ukazují, že nárůst mobbingu je přímo úměrný rostoucí agresivitě a stresu ve společnosti, ekonomické situaci a míře nezaměstnanosti. Také je mnohem častěji sledován mezi duševně pracujícími a ve větších podnicích se složitější organizační strukturou.

2.1.3 Pachatelé mobbingu

Odborná literatura označuje za pachatele mobbingu tzv. mobbéra. Kdo je mobbér? Na tuto otázku není jednoznačná odpověď neboť neexistuje žádný model osobnosti mobbéra. Všeobecně lze říci, že dle Spurného (1996) existují určité dispozice, které člověka „předurčují“ k neadekvátnímu prožívání vnitřních konfliktů a následně ke konflikto-genním projevům:

- nižší úroveň obecných rozumových schopností (omezená schopnost reálně vnímat)
- emoční labilita (citová nevyrovnanost)
- popudlivost (iritabilita)
- zvýšená sugestibilita (sklony nekriticky přijímat cizí názory)
- nedostatek sebevědomí
- zvýšená agresivita
- maladaptibilita (neschopnost přizpůsobit se)
- impulsivnost (tendence k bezprostřední reakci)
- anxieta (sklony k úzkosti)
- extrapunitivita (snaha svalovat vinu na druhé)
- nedostatek vůle

K vyvolání konfliktního jednání je třeba kombinace těchto dispozic, podnětové situace a motivu. Nejčastějšími příčinami konfliktního jednání pak jsou (Spurný, 1996):

- neschopnost nebo neochota řešit své vnitřní konflikty
- potřeba prezentovat svou sílu, moc, s cílem zastrašit, ublížit, pomstít se
- snaha dosáhnout cíle jakýmkoliv prostředky a za každou cenu
- přesvědčení, víra jedince, plnění norem skupiny, které je jedinec členem
- obrana vlastních práv, zájmů, potřeb
- snaha získat výhody, prospěch (hmotný finanční zisk, sociální ocenění)
- strach, úzkost

- potřeba řešit psychickou zátěž (aktuální, ale i dlouhodobě působící)
- duševní porucha či porucha chování

Lze se však setkat i s názory, že se jedná o zakomplexované, méněcenné jedince, kteří jsou emocionálně nestabilní, krutí, bezohlední a egocentričtí. To co je provokuje k mobbingu jsou výborné pracovní výsledky oběti, neobyčejný talent, popularita a oblíbenost u kolegů. To jsou však názory spíše z populárních zdrojů. Přikloním-li se k dosavadním studiím ostatních typů šikany, lze pachatele popsat jako jedince se zvýšenou potřebou kontrolovat a ovlivňovat prostředí, jako neurotického jedince se zvýšenou touhou po moci, kde jeho jednání je motivováno nejistotou a strachem.

Při charakteristice osobnosti mobbéra lze vycházet z koncepce zraněného ega, která odpovídá motivu ohrožení sebehodnocení mobbéra, mobbing je potom odvetnou reakcí a prevencí dalšího takového ohrožení. Poukázání na nedostatky u něj vyvolají strach a aversní reakci. Mezi další faktory osobnosti mobbéra můžeme zahrnout narcistní osobnost. Pro narcistní poruchu osobnosti je charakteristické velikášství, neschopnost vžít se do pocitů druhých a přecitlivělost vůči kritice. Na kritiku reagují narcistní osobnosti pocitem ponížení a vzteku. Jiné lidi využívají pro své cíle, mají o sobě a svých schopnostech velikášské představy, sní o úspěších a moci, vyžadují stálou pozornost a obdiv.

2.1.4 Oběti mobbingu

Oběti mobbingu se nevyznačují typickými osobnostními znaky ani charakteristickými nedostatky. Neexistuje žádný typický profil oběti. Mobbing může postihnout každého. Mobbing lze pozorovat ve všech oborech. Zvýšené riziko však hrozí především zaměstnancům resortu zdravotnictví a sociálních věcí, resortu školství a tělesné výchovy a státní správy (Kratz, 2005, s. 21). I když mobbing může postihnout kohokoli, lze u určitých jedinců předpovídat s velkou pravděpodobností, že se stanou oběťmi. Takové typické oběti jsou především lidé nějakým způsobem oslabení, potřební a lidé bez patřičné sebevědomí. Rovněž i lidé, kteří přijdou do sehraného kolektivu jako noví pracovníci. Člověk nějakým způsobem „nápadný“ si může být téměř jist, že se stane obětí. A v neposlední řadě se jedná o lidi úspěšné a aktivní, kteří svým pracovním zápalem ohrožují zaběhané pořádky. Tito lidé se stávají terčem nenávisti všech, včetně nadřízených, kteří se cítí ohroženi. Mobbing může postihnout stejnou měrou ženy i muže.

2.2 Fáze mobbingového procesu

Mobbing není krátká epizoda, nýbrž zdlouhavý vysilující proces vyznačující se svou dynamikou, který má svůj typický průběh. Lze jej rozdělit do čtyř vývojových fází:

- I. fáze: konflikt
- II. fáze: systematický útok na oběť
- III. fáze: zapojení managementu
- IV. fáze: vyloučení a propuštění oběti

Uvedené fáze mobbingu samozřejmě nelze aplikovat na každý případ mobbingu, neboť mobbing je ovlivněn různými faktory, které mohou způsobit jeho odlišný průběh v jednotlivých fázích (např. šikanovaná osoba včas změni pracovní prostředí nebo zúčastněné strany jsou schopny řešit konflikty konstruktivně už v první fázi). V každé fázi lze ukončit eskalaci konfliktu, a tak zamezit tomu, aby se mobbing projevil v celé své síle a nemohl napáchat trvalé škody.

2.2.1 I. fáze: konflikt

Prvotním podnětem pro vznik mobbingu je často bezvýznamný konflikt. K těmto konfliktům dochází zpravidla na základě nedorozumění a informačních šumů. Je třeba rozlišovat destruktivní a konstruktivní konflikty. Destruktivní konflikty se vyznačují vzájemnou agresí a afekty. Mohou je vyvolávat rozdílné postoje jednotlivých stran, jiné pracovní návyky kolegů, odlišný pohled na zpracování pracovních úkolů, rozdílné informační zdroje, rozdílné zpracování informací, protichůdné cíle, hodnoty a normy, organizační problémy a různé styly vedení. Málokdo zaujme od počátku cílevědomě kolizní kurs. Tyto jednotlivé konflikty jsou většinou “roznětkou” nastávajícího mobbingu. Ale výskyt těchto konfliktů není podmínkou. Stává se, že na pracoviště nastoupí nový pracovník a od první chvíle se setkává s mrazivým a nepřátelským přijetím. Konflikty pak přijdou jako následek tohoto postoje služebně starších spolupracovníků. Na druhou stranu konstruktivní konflikty, zde protivník není nepřítel a jde tu o řešení nějakého problému vědeckého, filozofického, technického a tyto konflikty nemusí být provázeny vzájemnou agresí a nepřátelstvím.

Dle H. J. Kratze (2005) se s konfliktem setkáme tam, kde nastane napjatá situace, v níž se dvě na sobě závislé strany důrazně pokoušejí jednat navzájem neslučitelnými způsoby a uvědomují si, že jsou protivníci. To, zda konflikt existuje nebo ne, je založeno na našem prožitku. Konflikt sám se nedá z pracovního života zcela odstranit nebo mu předejít. Konflikty nás nutí k řešení, je třeba je urovnat, aby opět došlo ke shodě mezi stranami konfliktu. Pokud jsou správně řešeny, podílejí se na dynamickém rozvoji celé skupiny.

Základním zdrojem problémů v konfliktu je skutečnost, že konflikt je vždy prosycen emocemi (strach z ohrožení ega, frustrace, pocit nejistoty nebo zranitelnosti). Prvotní podněty, které často vedou ke konfliktům označujeme jako startéry emotivních reakcí. Mezi ně patří především snížená hladina emoční citlivosti, momentální špatná nálada (v důsledku nedostatečného spánku, nemoci, předešlé hádky, únavy apod.), negativní očekávání, přenesená agresivita, dlouhodobá frustrace, pocit ponížení a bezmoci, lidé maskující svou vnitřní nejistotu, nedorozumění (při nedostatku informací). Pokud se konflikt nepodaří urovnat a neřeší se, prosadí se silnější, a právě v tom spočívá největší nebezpečí mobbingu. Neřešené konflikty, jak již bylo naznačeno, působí destruktivně na psychiku jejich účastníků a deformují vzájemnou sociální percepci.

Základním předpokladem řešení konfliktů je komunikace mezi stranami, které jsou v konfliktním stavu, avšak tento druh vztahu komunikaci mezi těmito stranami často zneumožňuje. Proto přichází ke slovu mediace, při níž neutrální kodifikovaná osoba (mediátor) pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemném dorozumívání. Při konstruktivním řešení konfliktu se o rozdílných názorech diskutuje, vzájemně se zvažují, nově formulují a dospívá se k řešení, jež uspokojí všechny zúčastněné. Mělo by se dospět k dohodě, která je vyvážená, realistická, konkrétní, dosažitelná, časově omezená a měřitelná.

2.2.2 II. fáze: systematický útok na oběť

Jednotlivec, který na sebe nešťastně přitáhl pozornost kolegů či nadřízených po nevyřešeném konfliktu, se stává terčem ojedinelých, později i systematicky vedených útoků. Zpočátku oběť nemusí přikládat útokům váhu, často si jich v počáteční fázi nevšimne, považuje je za náhodu, útoky ale sílí, stávají se cílenějšími a silnějšími. V tomto období rapidně klesá sebedůvěra oběti, její pracovní výkonnost, psychický stav se zhoršuje a rovněž se počíná zhoršovat i zdravotní stav oběti. Častěji se u ní projevují psychosomatic-

ké poruchy. Výkonnost postiženého pracovníka prudce klesá a neustálé psychické napětí z něj učiní opravdu problémovou osobnost. Oběť se dostává do narůstající sociální izolace, čímž mobbérům usnadňuje práci. Beňo (2003, s. 46) zmiňuje některé metody mobbérů:

- Oběti bývají zpravidla odepřeny některé důležité, zásadní informace. Jsou spřádány nejrůznější intriky.
- Oběť najednou přestaneme zdravit a neodpovíme dle možnosti ani na její pozdrav.
- Do oběhu pouštíme různé drby a pomluvy o dotyčné osobě. Chyba oběti či její vada (tělesná, řeči) se stává pro ostatní důvodem nezřízeného veselí (vysmívání, imitování, parodování).
- Kompetence oběti jsou zpochybňovány.
- Oběti se vědomě poskytují nepravdivé a zavádějící informace.
- Vůči oběti se použije „teror po telefonu“ (zesměšňování jména volajícím, napodobování způsobu řeči až po anonymní výhružné telefonáty).

Výčet mobberových zlomyslností by mohl být nekonečný neboť fantazie a vynalézávatost původců mobbingu nezná mezí.

2.2.3 III. fáze: zapojení managementu

Management postřehne, že se něco děje neboť pracovník má neustálé konflikty, časté neschopnosti a zhoršení pracovní výkonnosti staví vedení před nutnost nějak takový případ řešit. Zdánlivě, na první pohled, se zdá být vše jasné – problém je v osobnosti, kázni, pílí a motivaci postiženého pracovníka. To, že byl do svého neutěšeného stavu doslova vehnán, málokoho zajímá a zejména málokoho napadne. Bohužel pro oběť obvykle management nesprávně posoudí situaci a namísto podpory hledá způsob, jak se vypořádat s problematickým pracovníkem.

Oběť mobbingu je označena jako problematický pracovník nebo je označena za duševně nemocnou. Oběť v této fázi trpí značnými psychickými i fyzickými problémy, často je donucena absolvovat vyšetření u psychologa nebo psychiatra, kterého překvapí škálou svých symptomů. Obvyklé jsou poruchy spánku, snížené sebehodnocení, psychosomatická onemocnění, deprese, podezřívavost, úzkostnost, atd.

2.2.4 IV. fáze: vyloučení a propuštění oběti

Problematický pracovník je převeden na jiné pracovní místo, izolován od ostatních kolegů, ale to neznamena, že má vyhráno. Spíš může předpokládat, že ho předhoní jeho špatná pověst a na novém pracovišti k němu budou přistupovat velmi nedůvěřivě, rezervovaně a nedá se vyloučit, že se stane opět obětí mobbingu. Pokud mobbovaná osoba není ochotna podat výpověď sama, je uvnitř organizace odstavena na „vedlejší kolej“. Její kompetence se omezují, je stále kontrolována a vše se připravuje na její odchod z organizace. Většinou je jen otázkou času, než takové osobě dojdou síly a odejde ze zaměstnání.

2.2.5 Deset hlavních spouštěčů mobbingu

Příčin vzniku mobbingu je víc a podrobně jsem se jimi zabýval v části motivy k mobbingu a pachatelé mobbingu. Prof. Leymann uvádí deset základních "spouštěčů", příčin pro vznik mobbingu:

1. Nedostatečná kvalifikace pro vedení lidí (autoritářský styl vedení).
2. Nízká schopnost vypořádat se s konfliktem.
3. Permanentní tlak na zvyšování výkonů a snižování nákladů.
4. Firemní kultura s nízkou úrovní etiky.
5. Nedostatky ve vnitropodnikových strukturách.
6. Strach před ztrátou zaměstnání (napjatá ekonomická situace).
7. Závist a "konkurenční vztahy" (konkurenční myšlení).
8. Podstatné rozdíly v míře, příp. nedostatek tolerance.
9. Destruktivní zacházení s chybami či omyly.
10. Struktura osobnosti mobbovaného, ale také mobbujícího.

2.3 Typické způsoby mobbingu

Mobber může být muž i žena, žena více bazíruje na detailech, muž zase vyvíjí větší tlak. Dovolím si tedy uvést některé typické způsoby mobbování ze strany ženy a muže.

Jak mobbuje žena

- Lstí připravuje konkurenta v podniku o možnost projevu a sebeprosazení.
- Omezí se spíše na mlhavé narážky, než aby kolegovi nebo dokonce svému šéfovi přímo řekla něco nepříjemného.
- Ráda mluví o kolegovi za jeho zády špatně, aby z toho sama vytěžila výhody.
- Bez větších zábran se vysmívá slabým stránkám druhých.
- Vědomě rozšiřuje nepravdivé zvěsti, aby konkurentovi uškodila.
- Sama se chválí před nadřízenými; ráda by od šéfa častěji slyšela výslovnou pochvalu i za samozřejmé výkony.
- Příležitostně některého kolegu v přítomnosti jiných přímo očerní.
- Nemá zábrany předvést jakýkoliv herecký výkon, může-li to prospět její kariéře.
- Jako šéfka, zejména ve vztahu ke kolegyním, zneužívá svého postavení k nátlaku.
- Jako nadřízená je naježená a skeptická zejména vůči těmž pohlaví a obdobně silné ambiciózní ženy se pokouší vyštípat.

Jak mobbuje muž

- Je chladnější a tvrdší než paní kolegyně a dělá méně emocionálních oklik, chce-li nepřítele zasáhnout.
- Nátlak vykonává nikoliv písemnými příkazy (člověk přece nikdy neví, co na něj odbory vytáhnou!), nýbrž ústními pohrůzkami.
- Trestá přímo - tak, že dotyčného často přesazuje z místa na místo. Rovnocenně postaveným kolegům rád dokazuje, kdo je tu silnější.
- Nemluví s kolegou, aby ho tím nahlodil a znejistil. Anebo naopak, konkurenta, který se mu znelíbí, neustále přerušuje a všechno ví lépe, což je také znejistující taktika.

- Mužský šéf neoblíbeného kolegu chladnokrevně izoluje.
- S oblibou rovnocenně postaveného kolegu "knokautuje" přímo u představeného sdělením typu: "Má obě ruce levé.", "Je v odborech.", "Je v nějaké sektě.", apod.
- Jako šéf rád potrápí slabší podřízené tým, že jim přiděluje práce, které jsou pod úroveň jejich kvalifikace, což zraňuje jejich sebevědomí.
- Aby zajistil vlastní kariéře dobrý a rychlý start, postará se o zmizení dokladů anebo o takovou změnu časových harmonogramů, že spolukonkurent obdrží špatné informace.

(Krčmařová, 2002)

Mobbeři jsou při svých postupech neobyčejně vynalézaví. Často kombinují nejrůznější postupy za účelem poškodit a vyřadit oběť z pracovního procesu. K tomuto účelu hledají pomoc u dalších kolegů. S obětí se přátelí naoko a získané osobní informace využívají k šíření pomluv a desinformací o oběti.

Mezi nejtypičtější způsoby mobbingu mohou zařadit šíření pomluv, ignoraci a izolaci, sabotování práce, znevažování výkonu a schopností, poškození soukromí a osobnosti. Dochází k útokům na soukromí život, poukazuje se na fyzický handicap, ponižuje se kvůli životní úrovni. Dělají se narážky na psychické zdraví, rozebírá se manželský život a nepěkně se hovoří o dětech. V neposlední řadě jsou to fyzické útoky, které jsou u mobbingu méně časté. Častěji se objevují u manuálních profesí a osob s nižším postavením. Oběti je vyhrožováno fyzickým násilím nebo dojde k fyzické insultaci.

3 DŮSLEDKY MOBBINGU NA OBĚŤ A JEJÍ SOCIÁLNÍ OKOLÍ

Každý, kdo vykonává nějaké povolání, z vlastní zkušenosti ví, že špatná atmosféra a konflikty na pracovišti značně nepříznivě ovlivňují naši náladu a mají často závažnější následky než špatné pracovní podmínky. Jakmile šikanovaný zaměstnanec překročí mez záteže a frustrace, zareaguje jak jeho tělo, tak duše. Mobbing závažně poškozuje naše sebehodnocení a vyvolává v nás nemoci.

3.1 Mobbing a nemoc

Onemocnění vyvolaná nebo podpořená mobbingem se vyvíjejí zprvu pomalu, ale jejich příznaky jsou čím dál závažnější a zjevnější. Škody způsobené opakovanými sociálními útoky mají kumulativní a gradující charakter. Za situace psychického teroru je pro oběť složité rozeznat varovné signály a hledat pomoc včas, kdy hrozícímu onemocnění můžeme ještě zabránit.

Jaké stopy mobbing zanechá na své oběti záleží na mnoha faktorech. Mezi základní faktory je možno uvést dobu, po kterou je oběť mobbingu vystavena, nakolik poskytuje oběti podporu rodina a přátelé a jaká je hladina tolerance oběti. Zda a čím oběť onemocní záleží na genetických a osobnostních predispozicích.

Dle H. J. Kratze (2005) se v průběhu mobbingu u poškozeného objevují typické symptomy:

- celková nevolnost – občasné poruchy spánku, bolesti hlavy, apatie, bušení srdce, žaludeční problémy, častý pláč, vyšší krevní tlak
- poruchy duševní rovnováhy – pocity nejistoty, poruchy koncentrace a paměti, podrážděnost,
- všeobecné stavy úzkosti – rezignace vedoucí až k zoufalství, obava ze stráty postavení, sebevražedné myšlenky, deprese,
- projevy závislosti – zvýšené pití kávy, zneužívání léků, alkoholu a drog,
- potíže trvale se projevující v klinických obrazech, jako např. žaludeční a střevní onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění.

Vlivem mobbingu se u poškozeného mohou vyvinout poruchy přizpůsobení (F 43.2), posttraumatická stresová porucha (F 43.1), reaktivní deprese a neurotické poruchy.

3.2 Role rodiny a přátel

Podobně jako v jiných případech sociálního stresu hraje rodina důležitou roli při vyrovnávání se s mobbingem. Klidné a stabilní rodinné prostředí, možnost podělit se o problémy a důvěřovat blízkému člověku je důležitý profylaktický moment. Pokud s mobbingem zůstaneme sami, může se stát, že se naruší osobní a rodinné vztahy. U oběti se začnou projevovat změny chování, opakují se nutkavé vyprávění o chování spolupracovníků, oběť je málomluvná, negativistická, úzkostlivá a podezřívavá, plačtivá, podrážděná, snaží se skrývat své pocity, odmítá pomoc, je více unavená, jsou pozorovány změny stravovacích návyků, častější poruchy spánku, změny v osobní hygieně nebo stylu oblékání a díky zaměření na svoje problémy se rodinně méně věnuje. Rodina oběti neví, jak si má vysvětlit náhle změny v chování. Existence mobbingu je před rodinou ukryta a je prezentována jako „malé problémy v zaměstnání“, a proto rodina začne hledat příčiny změny chování jinde.

Na druhou stranu, když o své situaci začneme otevřeně hovořit s blízkými osobami (partner, příbuzní, dospělé děti, dobří přátelé) a vypovídáme se, zapůsobí na nás blahodárné poznání, že nejsme izolováni a můžeme naopak při řešení krize využít podpory druhých. Přátelé mají obvykle lepší náhled na situaci, dokáží se na problém dívat komplexněji než rodinní příslušníci, kteří jsou pod větším vlivem emocí. Prospěšné je, když osoba, která se nám snaží pomoci je empatická, schopna se vžít do situace mobbovaného a současně si zachovat odstup a objektivitu. Je také velmi důležité, abychom nepřestali provozovat své koníčky a sportovní aktivity. Vedlejší aktivity mají silný podpůrný účinek. Mobbovaného přesvědčují o tom, že mimo pracovní prostředí dokáže normálně fungovat, posiluje se jeho sebehodnocení a sebedůvěra.

Proti mobbingu by jsme se neměli pokoušet bojovat sami, protože pak nám hrozí, že se dostaneme do izolace.

3.3 Vliv mobbingu na organizaci

Mobbing se může vyskytnout ve všech typech organizací a ve všech průmyslových oborech. Objevuje se ve velkých i malých společnostech, ve státní správě, neziskových organizacích, ve zdravotnictví a školství.

Mobbing na pracovištích velmi často vede k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání a zvyšuje tak nemocnost pracovníků, což přináší zvýšené nároky na nemocenské pojištění. Časté neschopnosti jsou jednak projevem skutečných psychických i fyzických problémů, jednak se u mobbovaných pracovníků jedná o únik do nemoci, a tím i o únik z nesnesitelného prostředí. Mnohé firmy u nás fenomén mobbingu podceňují, což také souvisí s dosud velmi nízkou úrovní personální práce, stylem řízení a firemní kulturou. Profesor Leymann uvádí, že podnikatelé, kteří ignorují problém mobbingu, akceptují i jím podmíněnou ztrátu peněz a z toho vyplývá, že úkolem managementu je mobbingu zabránit. Např. dle odhadů amerických ekonomů přichází USA v důsledku mobbingu o miliardy dolarů ročně. Tato situace souvisí se zvyšováním nákladů na zaškolení nových pracovníků při zvýšené fluktuaci a ztrátou zkušených pracovníků, s náklady za zdravotní komplikace, s náklady spojené s pracovní neschopností a v poslední době jsou nemalé finanční prostředky vynakládány za soudní procesy spojené s mobbingem.

Kromě toho mobbing negativně ovlivňuje celý pracovní kolektiv. Velmi často vede ke snížené motivaci a nedostatečnému využívání pracovní doby jak u obětí, tak u strůjců mobbingu. Dochází k poklesu pracovního výkonu, neboť mobbeři věnují hodně času vymýšlení nových způsobů útoků. Mobbing ve svých důsledcích ničí strukturu a kohezi týmu. A protože oběť mobbingu většinou řeší svůj problém odchodem z firmy, zvyšuje se fluktuace a z firmy odcházejí i lidé, kteří pro ni mohli být za jiné konstelace pracovního klimatu přínosem. Pravdou také je, že odcházející pracovník se většinou pohybuje ve stejném oboru a rozhodně nevzpomíná na firmu v dobrém. Takže může nejen posílit konkurenci, ale i poškodit jméno firmy, která mobbing připustila. Společnost, která mobbing toleruje, ztrácí důvěryhodnost jak mezi interními zaměstnanci, tak i mezi širší veřejností a obchodními partnery.

3.4 Prevence a legislativa

Nejlepší obranou je prevence. Řada organizací přistupuje k problematice mobbingu otevřeně a snaží se vytvořit, lépe zabudovat do svých vnitřních stanov opatření, která by mobbingu předcházela. Jedná se většinou o popsání mobbingu jako existující hrozby a jasné zavržení tohoto typu chování. Předpokladem včasného zásahu proti mobbingu je úzký kontakt vedoucího pracovníka s jeho spolupracovníky, založený na vnitrofiremní komunikaci, která je otevřená, čestná a efektivní. Zaměstnanci by měli mít možnost participovat na rozhodování, zdravá společnost podporuje týmovou práci a kreativitu. V rámci obsáhlé informovanosti a osvěty by všichni zaměstnanci měli být trénováni nejen po odborné stránce, ale i po sociální stránce. Členové managementu by měli být trénováni v koučování a v dalších manažerských dovednostech. Personální politika by měla být jasná, konsistentní, jednoduchá a měla by vyjadřovat očekávané chování a etické standardy. Při výběru zaměstnanců se musí přihlížet i k jejich emocionální inteligenci, adaptabilitě a schopnostem zařadit se do týmu a řešit konflikty. To je jenom část preventivních opatření, které by měla dobrá organizace přijmout.

Pokud neexistuje prevence ze strany firmy nebo dokonce společnosti (ve Švédsku např. vstoupil v platnost protimobbingový zákon, v Německu existuje bezplatné anti-mobbingové poradenství, vznikají státní i privátní centra a organizace na podporu obětí mobbingu, denní stacionáře, krizové telefonické linky, poradenská centra apod.) je často jedinou obranou odchod z firmy. Pokud se za pracovníka nepostaví jeho přímý nadřízený, spolupracovník, který má neformální autoritu, nebo kolektiv, nic jiného mu většinou nezbývá. Pokud jako spolupracovníci připustíme, aby mezi kolegy probíhal mobbing, a snažíme se nevidět (nebo dokonce skutečně nevidíme), jsme vlastně pasivními spoluviníky a vystavujeme se nebezpečí, že se příště můžeme stát obětí mobbingu my sami.

Pět základních opatření proti mobbingu:

- Mobbingu se nedaří na pracovištích, na nichž vládne optimální pracovní klima.
- Mobbing se vyvine z mnohých konfliktů proto, že se nechá věcem volný průběh.
- Když včas rozpoznáme mobbingové aktivity a cíleně proti nim zakročíme, určitě se podaří problém vyřešit.

- Kdo nečinně, mlčky přihlíží, stává se spolupachatelem.
- S čím větším odporem se mobber setká, tím menší je problém diskriminace.

(Kratz, 2005, s. 131)

Problematika mobbingu je v některých státech ošetřena přímo v rámci pracovního práva. Typickým příkladem jsou skandinávské země. V České republice je osobnost chráněna prostřednictvím institutu tzv. osobnostního práva. Podle občanského zákoníku má fyzická osoba právo na ochranu své osobnosti, zvláště pak života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, stejně tak i svého soukromí jména a projevů osobní povahy. Mobbovaný se může bránit podáním žaloby u příslušného soudu. Některá jednání mobbera mohou mnohdy i naplnit skutkovou podstatu některých trestních činů. Namátkou uvedu některé z nich. Převážně se jedná o trestné činy hrubě narušující občanské soužití, které jsou uvedené v hlavě páté trestního zákona a to zejména s ohledem na §§ 196, 197a, zabývající se násilím proti skupině obyvatelů a proti jednotlivci a vyhrožováním, § 198 Hanobení národa, etnické skupiny, rasy a přesvědčení, § 198a Podněcování k nenávisti vůči skupině osob nebo k omezování jejich práv a svobod, § 206 Pomluva, § 207 Neposkytnutí pomoci, § 209 Poškozování cizích práv a v neposlední řadě snad také § 235 Vydírání nebo § 237 Útisk. Mobbovanému se naskýtá příležitost se bránit trestním oznámením. K pokusům o trestní oznámení dochází, ale vyšetřování je obvykle zastaveno pro nedostatek důkazů. Na druhou stranu již samotné projednávání mobbingu před orgány činnými v trestním řízení může mobbera odradit před dalšími útoky. Je mu totiž dáno jasně na vědomí, že jeho chováním se bude někdo zajímat a nelze vyloučit ani závažné právní následky pro jeho osobu. Kromě trestního zákona může mobbovaný hledat legislativní oporu v zákoníku práce a to zejména s ohledem na znění § 1 odstavce 3, 4 o rovném zacházení a zákazu diskriminace, § 7 o výkonu práv a povinností vyplývajících z pracovně právního vztahu a dalších ujednání, která dávají právo zakládání odborů, uzavírání kolektivních smluv, ujednání, která opravují pracovněprávní vztahy.

Podle předsedy rady Občanského sdružení Práce a vztahy, P. Beni, řada zaměstnavatelů projevuje stále větší ochotu řešit pracovněprávní problémy cestou mimosoudních rozhodnutí a dohod, formou tzv. mediace. Úspěšná mediace je levnější, rychlejší a také efektivnější než samotný rozsudek soudu, se kterým se zřídka ztotožňují obě strany.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MOBBING U POLICIE ČR

Mobbing se může vyskytnout ve všech typech organizací a ve všech průmyslových oborech. Objevuje se ve velkých i malých společnostech, ve státní správě, neziskových organizacích, ve zdravotnictví a školství. Především mohutná byrokratická struktura těchto organizací přímo nahrává vzniku mobbingu. Především organizace jako je Policie ČR je do značné míry ještě poznamenána totalitním režimem, neosobním prostředím, kde celková atmosféra potlačuje individualitu jedince, redukuje ho na člověka bez valné možnosti cokoliv změnit nebo se jen projevit.

Problematika mobbingu nebyla v České republice doposud odborně zpracována a rovněž mně není známo, zda se danou problematikou někdo zabýval v rámci Policie České republiky. Celkový pohled na mobbing zde dosud chybí.

4.1 Cíl výzkumu

V teoretické části práce se věnuji formulaci problému mobbingu a jeho důsledků. Srovnávám dosavadní poznatky o mobbingu, historický vývoj jeho výzkumu, zabývám se jednotlivými fázemi mobbingu a jeho důsledky.

Cílem praktické části je pokusit se dokumentovat, rozpoznat tento jev v konkrétní organizaci, ve které řadu let působím, a to u Policie České republiky. Nalézt a na stínit souvislosti, při nich mobbing vzniká a vyvíjí se. Dokumentovat důsledky mobbingu na oběť a v poslední řadě potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy.

Je to náročný cíl neboť téma mobbingu je v řadě společností tabuizované, protože společnosti mají snahu se jevit v dobrém světle. Dosažení cílů může být do značné míry ztíženo i firemní kulturou dané organizace.

4.1.1 Volba typu výzkumu a metod

V úvodu práce jsem se zmínil o několika možnostech, jak pojmout praktickou část a dosáhnout stanoveného cíle. První z nich je rozsáhlý extenzivní empirický výzkum, provedený na základě většího množství relevantních dat, sebraných od reprezentativního vzorku, a z nich vyvodit obecně platné závěry. Další možností je provedení kasuistického zpracování několika případů vyskytujících se v organizaci.

Vzhledem k tomu, že do značné míry nemám potvrzeno, že uvedený jev se u Policie České republiky vyskytuje a nejsou mně osobně známy žádné kauzy, od kasuistiky upouštím. Dalším problémem by mohlo být nelezení zdrojů, ze kterými by byl proveden rozhovor při tvorbě kauzy. Myslím si, že probandi by neměli tendenci se svěřovat o svých zkušenostech a v rozhovoru by byli spíše uzavřeni nebo by jej úmyslně zlehčovali. Rovněž tak upouštím od rozsáhlého extenzivního empirického výzkumu neboť relevantní data by v rámci celé organizace byly špatně přístupná, zvláště v množství adekvátním pro tento typ výzkumu. Jednalo by se o zdlouhavý a finančně náročný projekt.

Z uvedených důvodů se přikláním k provedení terénního průzkumu v rámci jedné územní části celé organizace. Pro svou práci jsem zvolil Okresní ředitelství Policie České republiky ve Zlíně. Pro rozpoznání mobbingu jako sociálního fenoménu uvnitř organizace použiji sestaveného dotazníku (Příloha P III). V dotazníku jsou zahrnuty posuzovací škály, ve kterých jsou popsány behaviorální projevy mobbingu, především jeho způsoby. Dotazník je také doplněn o otázky k pracovní spokojenosti policistů. Dotazníkové šetření je jednorázové a anonymní.

4.1.2 Vymezení souboru a jeho výběr

Smyslem uvedeného výzkumu je poskytnout obecně platné poznatky o zkoumaných objektech a jevech v dané množině. Takovou množinou, základním souborem, jsou všichni příslušníci Policie České republiky v činné službě. Z různých důvodů jak časových, tak organizačních nejsem schopen pro přesnost a objektivnost zjišťovat vyjádřené proměnné u všech policistů v České republice. Proto za základní soubor považuji policisty sloužící právě na Okresním ředitelství Policie ČR ve Zlíně. Ze zde sloužících policistů jsem provedl náhodný výběr.

4.1.3 Formulace hypotéz

Po získání a nastudování základních informací o fenoménu mobbingu a s využitím osobních zkušeností z daného prostředí, jsem se rozhodl pro svůj výzkum stanovit níže uvedené hypotézy:

- I. Mobbingem jsou stejně postiženy ženy i muži.
- II. Mobbingem jsou více postiženi policisté se středoškolským vzděláním.

- III. Mezi věkem policistů a mobbingem není souvislost.
- IV. Mezi odslouženými roky u policie a mobbingem není souvislost.
- V. Strůjci mobbingu (mobbery) jsou řídicí pracovníci.

4.2 Dotazníkové šetření

V první polovině měsíce leden 2006 bylo v rámci Okresního ředitelství Policie České republiky ve Zlíně rozdáno sedmdesát dotazníků zabývajících se mobbingem a zkoumajících pracovní atmosféru uvnitř organizace. Dotazníky byly čistě anonymní a byly náhodně rozmístěny tak, aby mezi respondenty byly zastoupeny pokud možno všechny skupiny policistů, a to jak dle funkčního zařazení (policisté pořádkové služby, dopravní policie, služby kriminální policie a vyšetřování, atd.), tak dle pohlaví, věku a délky služby u Policie České republiky. Návratnost dotazníků byla 82%, z toho však 8% dotazníků mělo formální nedostatky, a proto nemohly být zahrnuty do výzkumu. Do výzkumu bylo zahrnováno 74% všech distribuovaných dotazníků. Nejpočetnější skupinu respondentů tvořili muži 73%, ženy byly zastoupeny 27%.

Dotazník je sestaven ze třinácti otázek. První otázka je zaměřena na charakteristické znaky mobbingu. Je to výčtová otázka, ve které má respondent možnost výběru několika variant, ze kterými se nejvíce ztotožňuje. Druhá otázka je výběrová, navazuje na otázku první a zde respondent uvádí toho o kom je přesvědčen, že je původcem mobbingu. Třetí a čtvrtá otázka je rovněž výběrová. Tyto otázky vycházejí ze základní definice mobbingu a jsou zaměřeny na délku daného fenoménu. V kombinaci z první otázkou se dá určit zda respondent je postižen mobbingem či nikoliv. Pátá a šestá otázka je opět výčtová, respondent uvádí odpovědi, ze kterými se nejvíce ztotožňuje. Tyto otázky společně s devátou otázkou jsou zaměřeny na pracovní atmosféru uvnitř organizace. Sedmá otázka je kategoričká a zkoumá zda respondenti byli svědky zkoumaného jednání. Osmá otázka je výběrová, navazuje na sedmou a zabývá se opět původci mobbingu, obdobně jako v otázce druhé. Desátá otázka až třináctá otázka jsou otázkami demografickými. Četnosti odpovědí na jednotlivé otázky jsou shrnuty v tabulce (Příloha P II).

První otázka nabízí ve svém výčtu 27 možností, ze kterými se respondent může ztotožnit. Za každou odpověď je jeden bod. Odpovědi od všech respondentů byly shrnuty do tabulky četností odpovědí (Tab. 1).

Tab. 1. Tabulka četností odpovědí k první otázce dotazníku

Počet bodů	Četnost (n _i)	Relativní četnost (f _i)	%	Střed intervalu (x _i)	n _i x x
0-2	31	0,596	59,6	1	31
3-4	6	0,115	11,5	3,5	21
5-6	7	0,135	13,5	5,5	38,5
7-8	4	0,077	7,7	7,5	30
9-10	3	0,058	5,8	9,5	28,5
11-12	1	0,019	1,9	11,5	11,5
SUMA	52	1,00	100		160,5

Za první otázku v dotazníku mohlo být získáno maximálně 27 bodů. Tato část dotazníku byla sestavena a vyhodnocena podle obdobného dotazníku Dr. Klause Biedermana (Beňo, 2003, s.155). Na základě získaných dat lze konstatovat, že respondenti za danou otázku získali průměrně 3 body, respektive každý označil průměrně tři negativní pocity či prožitky. Obecně lze konstatovat, že kdo v dotazníku dosáhl po šest bodů nemusí si dělat starosti s mobbingem, i když i zde se mohou projevovat náznaky tohoto fenoménu. Na druhou stranu respondenti, kteří za první otázku v dotazníku obdrželi 7-10 bodů nemusí hovořit ještě o mobbingu, ale je zde patrná poměrně značná psychická zátěž. Jelikož závažnost mobbingu spočívá mimo jiné i v tom, že časem neklesá, ale spíše se zvyšuje, patří tito respondenti již k ohrožené kategorii pracovníků postižených mobbingem. Respondenti, kteří získali jedenáct a více bodů patří k obětem mobbingu. Jejich situace může být neúnosná a neměli by váhat hledat pomoc i mimo své pracoviště. V posledních dvou kategoriích bylo přihlédnuto k otázce třetí a druhé, určující délku působení těchto negativních pocitů a prožitků. Dle prof. Leymanna musí na oběť působit alespoň jednou týdně po dobu minimálně půlroku. Pro lepší názornost předkládám tabulky (Tab. 2, Tab. 3).

Tab. 2. Četnost negativních pocitů a prožitků jak ji pociťují respondenti.

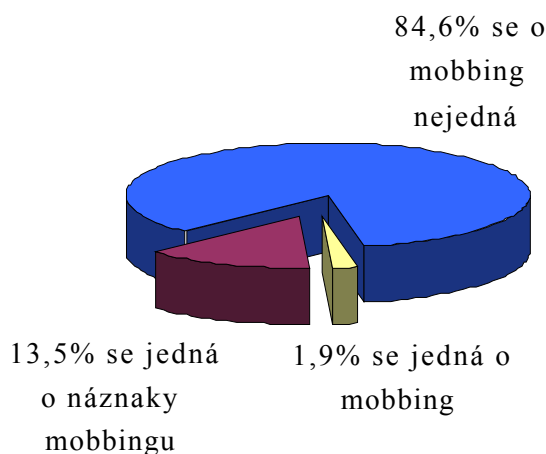
	Četnost (n _i)	Relativní četnost (f _i)	%
každý den	6	0,115	12%
alespoň jednou týdně	7	0,135	13%
několikrát do měsíce	7	0,135	13%
nemohlo uvést	8	0,154	15%
nepociťuje	24	0,462	46%
SUMA	52	1,000	100%

Z výše uvedené tabulky je patrné, že 25% respondentů negativní pocity a prožitky, jak jsou uvedeny v první otázce dotazníku, pociťuje alespoň jednou do týdne. Níže uvedená tabulka uvádí, že tyto pocity a prožitky u 44% respondentů přetrvávají více jak půl roku.

Tab. 3. Doba po kterou jednání s negativní pocity a prožitky přetrvávají u respondentů.

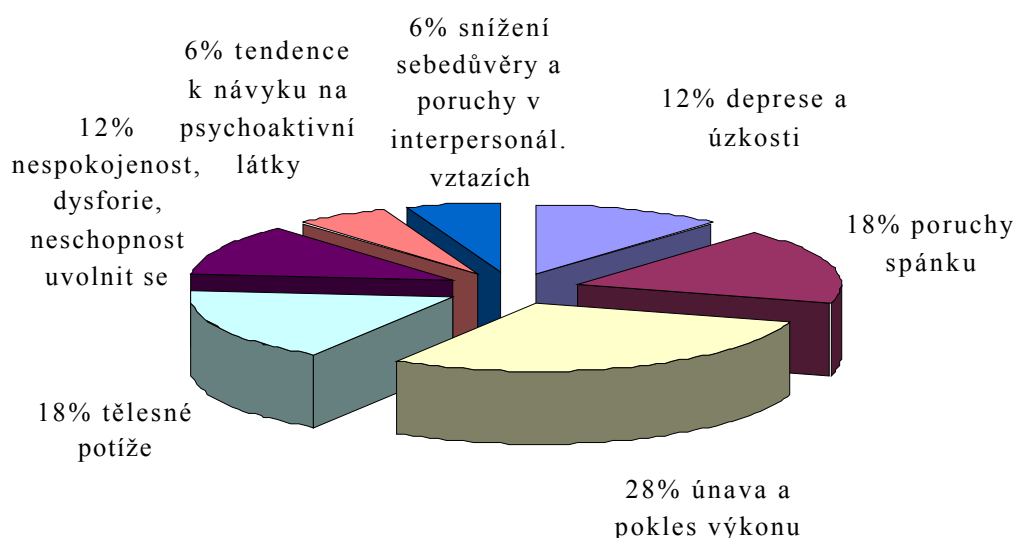
	Četnost (n_i)	Relativní četnost (f_i)	%
méně jak půl roku	2	0,038	4%
více jak půl roku	11	0,212	21%
více jak rok	12	0,231	23%
nemohlo uvést	3	0,058	6%
nepociťuje	24	0,462	46%
SUMA	52	1,000	100%

Z vyhodnocení získaných dat lze konstatovat, že na Okresním ředitelství Policie České republiky ve Zlíně se chování s projevy mobbingu vyskytuje. 1,9% respondentů jsou přímo mobbingem postiženy. Dalším šetřením, vyhodnocením sedmé otázky dotazníku, bylo zjištěno, že 57% ze všech respondentů bylo takového jednání, které má znaky mobbingu na zdejší součásti Policie ČR svědkem. Pro ilustraci předkládám graf (Graf 1) demonstrující danou situaci na Okresním ředitelství Policie České republiky ve Zlíně.



Graf 1. Stav mobbingu na OŘ PČR Zlín.

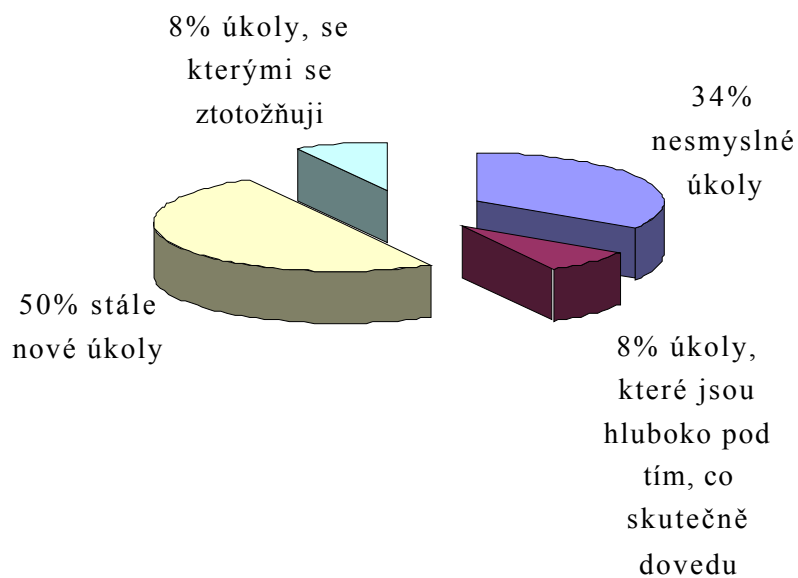
Vyhodnocením šesté otázky u mobbovaných jsem dospěl k závěru, že mobbovaní nejčastěji trpí únavou a poklesem výkonu, poruchami spánku a tělesnými potížemi. Níže uvedený graf (Graf 2) překládá procentuální rozložení symptomů působících na mobbované.



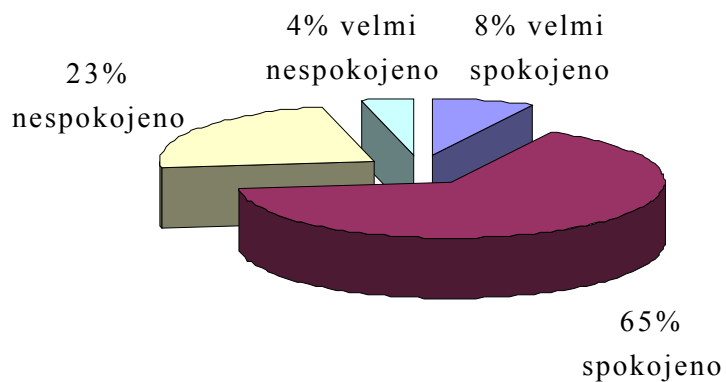
Graf 2. Symptomy projevující se u mobbovaných.

Z celého počtu respondentů 27% označilo únavu a pokles výkonu za časté symptomy, které se u nich z práce projevují. Dále u 23% všech respondentů přetrvávají poruchy spánku, nespokojenost, dysforie, neschopnost uvolnit se. Pouze u 10% všech respondentů se projevuje snaha řešit tíživou situaci únikem k návykovým a psychotropním látkám. 38% respondentů nepocítuje žádné symptomy.

Provedeným šetřením mezi mobbovanými bylo zjištěno že v 50% jsou jim zadávány stále nové úkoly. Pouze v 8% jsou zadávány úkoly, se kterými se ztotožňují (Graf 3). Na druhou stranu 48% všech respondentů uvedlo, že jim jsou zadávány úkoly, se kterými se ztotožňují. 35% respondentů uvedlo, že musí vykonávat stále nové a nesmyslné úkoly. Náhled na spokojenost policistů se svým zaměstnáním nám dává níže uvedený graf (Graf 4). Z grafu je patrné, že více jak 2/3 policistů jsou se svým zaměstnáním spokojeni. Provedeným šetřením mezi mobbovanými bylo zjištěno, že 25% z nich je ve svém zaměstnání spokojeno, 63% nespokojeno a 12% velmi nespokojeno.



Graf 3. Úkoly zadávané mobbovaným.



Graf 4. Spokojenost policistů se svým zaměstnáním.

4.3 Testování hypotéz

I. Mobbingem jsou stejně postiženy ženy i muži.

Pro testování první hypotézy vycházím z testu nezávislosti chí–kvadrát pro čtyřpolní tabulku. Výsledky šetření zachycuje tabulka (Tab. 4).

Tab. 4. Čtyřpolní tabulka pro test nezávislosti chí-kvadrát I. hypotézy.

Projevy mobbingu	ANO	NE	suma
MUŽI	7	31	38
ŽENY	1	13	14
suma	8	44	52

Nejdříve formuluji nulovou a alternativní hypotézu:

H_0 : Mobbingem jsou stejně postiženy ženy i muži.

H_A : Muži jsou mobbováni častěji než ženy.

Po výpočtu dostávám výsledek $\chi^2 = 0,999$. Čtyřpolní tabulka má 1 stupeň volnosti. Vypočítanou hodnotu χ^2 proto srovnám s kritickou hodnotou 1 stupeň volnosti a zvolenou hladinou významnosti. Zjistuji, že vypočítaná hodnota χ^2 je menší než kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$, a proto můžeme přijmout nulovou hypotézu. Mobbingem jsou stejně postiženy ženy i muži.

II. Mobbingem jsou více postiženi policisté se středoškolským vzděláním.

Pro testování druhé hypotézy vycházím opět z testu nezávislosti chí–kvadrát pro čtyřpolní tabulku. Výsledky šetření zachycuje tabulka (Tab. 5).

Tab. 5. Čtyřpolní tabulka pro test nezávislosti chí-kvadrát II. hypotézy.

Projevy mobbingu	ANO	NE	suma
středoškoláci	7	35	42
vysokoškoláci	1	9	10
suma	8	44	52

Nejdříve formuluji nulovou a alternativní hypotézu:

H_0 : Mobbingem jsou stejně postiženi středoškoláci i vysokoškoláci.

H_A : Středoškoláci jsou mobbováni častěji než vysokoškoláci.

Po výpočtu dostávám výsledek $\chi^2 = 0,275$. Čtyřpolní tabulka má 1 stupeň volnosti. Vypočítanou hodnotu χ^2 proto srovnám s kritickou hodnotou 1 stupeň volnosti a zvolenou 5% hladinou významnosti. Zjišťuji, že vypočítaná hodnota χ^2 je menší než kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$, a proto mohu konstatovat, že mezi sledovanými jevy není žádný významný vztah a mohu přijmout nulovou hypotézu. Z uvedeného tvrzení plyne, že druhá hypotéza (Mobbingem jsou více postiženi policisté se středoškolským vzděláním) se nepotvrdila.

III. Mezi věkem policistů a mobbingem není souvislost.

Pro ověření třetí hypotézy pomocí testu nezávislosti chí-kdvrát jsem si vytvořil kontingenční tabulku (Tab. 6). V tabulce jsou zachyceny věkové kategorie policistů a to zda se u nich mobbing projevil. Pro každé pole kontingenční tabulky jsem vypočítal očekávanou četnost O .

Tab. 6. Kontingenční tabulka zachycující věk policistů a projevy mobbingu.

Věk policistů	Mobbing				
	Ano	Ne	suma	O_1	O_2
do 25	1	3	4	0,61	3,38
25-40	6	29	35	5,3	29,6
nad 40	1	12	13	2	11
suma	8	44	52		
$\chi^2 = 0,922$					

Kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(2) = 5,99$

Vypočítanou hodnotu χ^2 proto srovnám s kritickou hodnotou pro 2 stupeň volnosti a zvolenou 5% hladinou významnosti. Zjišťuji, že vypočítaná hodnota χ^2 je menší než kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(2) = 5,99$, a proto mohu konstatovat, že mezi sledovanými jevy není žádný významný vztah a mohu přijmout hypotézu - Mezi věkem policistů a mobbingem není souvislost.

IV. Mezi odslouženými roky u policie a mobbingem není souvislost.

Rovněž při ověřování čtvrté hypotézy jsem vytvořil kontingenční tabulku (Tab. 7). V tabulce je zachycena odsloužená doba u Policie České republiky a to zda se u policistů projevy mobbingu projeví. Pro každé pole kontingenční tabulky jsem vypočítal očekávanou četnost O .

Tab. 7. Kontingenční tabulka zachycující odslouženou dobu u PČR a projevy mobbingu.

Odsloužená doba u PČR	Mobbing				
	Ano	Ne	suma	O_1	O_2
do 10 let	6	23	29	4,46	24,53
10-20 let	1	19	20	3,07	16,92
nad 20 let	1	2	3	0,46	2,5
suma	8	44	52		
$\chi^2 = 2,99$					

Kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(2) = 5,99$

Pro 2 stupeň volnosti a pro zvolenou hladinu významnosti 5% jsem ve statistických tabulkách našel kritickou hodnotu $\chi^2_{0,05}(2) = 5,99$. Zjišťuji, že vypočítaná hodnota χ^2 je menší než hodnota kritická, proto mohu konstatovat, že mezi mobbingem a délkou služby u Policie České republiky není statisticky významná závislost. Mohu tedy přijmout nulovou hypotézu, že mezi odslouženými roky u policie a mobbingem není souvislost.

V. Strůjci mobbingu (mobbery) jsou řídicí pracovníci.

Při ověřování páté hypotézy, strůjci mobbingu jsou řídicí pracovníci, vycházím ze dvou sestavených tabulek. První tabulka (Tab. 8) vyjadřuje četnost odpovědí na druhou otázku dotazníku. Odpovědi jsou seříděny dle věkových kategorií policistů. Z tabulky je patrné, že nejvíce byla zastoupena věková kategorie 25-40 let. Zde respondenti uvedli za původce negativních pocitů a prožitků na pracovišti své nadřízené. Test nezávislosti chí-kvadrát potvrdil, že mezi četnostmi odpovědí na danou otázku a věkem policistů není závislost. To samo o sobě nemusí ještě znamenat, že nadřízení pracovníci jsou mobbery. Oproti tomu druhá tabulka (Tab. 9) vyjadřuje názor policistů přímo postižených příznaky mobbingu. Respondenti za strůjce mobbingu v pěti případech z osmi označili nadřízené.

Tab. 8. Tabulka určující četnost původců negativních pocitů či prožitků na pracovišti jak je označili respondenti.

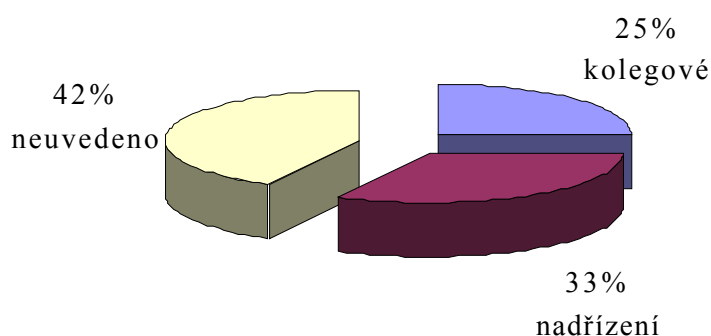
Mobber	Věk policistů			suma	O ₁	O ₂	O ₃
	do 25 let	25-40 let	nad 40 let				
nadřízený	1	11	2	14	1,07	9,4	3,5
kolega	1	4	3	8	0,61	5,3	2
neuveden	2	20	8	30	2,3	20,1	7,5
suma	4	35	13	52			
$\chi^2 = 2,05$							

Kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(4) = 9,49$.

Tab. 9. Tabulka určující četnost strůjců mobbingu jak je označili postižení mobbingem.

Respondenti:		Muži	Ženy	suma
Mobber	nadřízený	4	1	5
	kolega	3	0	3

Shrnuli výsledky z obou tabulek a přihlédnuli na výsledky získané z vyhodnocení osmé otázky dotazníků (Graf 4), mohu konstatovat, že na Okresním ředitelství Policie České republiky ve Zlíně jsou původci jednání mající znaky mobbingu nadřízení. Proto mohu přijmout třetí hypotézu, že strůjci mobbingu (mobbery) jsou řídicí pracovníci.



Graf 5. Původci mobbingu dle osobní zkušenosti respondentů.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zmapovat problematiku mobbingu v širších souvislostech, se zaměřením se na jeho typické projevy a na okolnosti, které jeho výskyt podporují. Myslím si, že v teoretické části se mně podařila deskripce jeho typického průběhu, s vykreslením osoby oběti a útočníka. Získané poznatky jsem aplikoval do praktické části.

Srovnám-li výsledky provedeného výzkumu s poznatky, které jsou uvedeny v teoretické části, nenacházím výraznější rozpory. Mnou provedeným výzkumem se potvrdilo, že neexistují typické rysy obětí a mobbérů. Testováním hypotéz jsem dospěl k závěrům, že mobbingem mohou být stejně postiženi policisté i policistky, rovněž věk v tomto případě nehraje žádnou roli. Hypotéza, že více jsou mobbováni policisté se středoškolským vzděláním než s vysokoškolským se nepotvrdila. Délka služebního poměru nemá na projevy mobbingu, také žádný vliv. Porovnáním vlastních zkušeností mobbovaných a ostatních policistů bylo zjištěno, že na mobbování se více podílejí nadřízení. Mohu tedy učinit závěr, že na Okresním ředitelství Policie České republiky ve Zlíně převládá mobbing ve formě bossingu. Mezi nejčastěji používané způsoby mobbingu patří zadávání stále nových a nesmyslných úkolů. Policisté mají pocit, že za svou práci nedostávají odměny vůbec nebo jen minimálně, 1/4 policistů má pocit, že je kontrolována více než ostatní a má pocit, že jejich práce nemá smysl. Mobbing u policistů nejvíce způsobuje únavu a pokles výkonu, častější jsou poruchy spánku a řada policistů má tělesné potíže (poruchy trávicího traktu, kardiovaskulárního systému, atd.).

Z výzkumu jednoznačně vyplývá, že mobbing se v řadách Policie České republiky objevuje. Tyto závěry však nelze shrnout na celou policii, ale dají se uplatnit pouze na policisty služebně zařazená na Okresním ředitelství Policie České republiky ve Zlíně. Navzdory tomu, že v České republice nebyla problematika mobbingu dosud odborně zpracována. Lze se ztotožnit se závěry prof. Leymanna, že mobbing se nejčastěji vyskytuje ve státních a polostátních organizacích jako je zdravotnictví, školství, státní správa a armáda.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN: 80-7169-614-5
- [2] BEŇO, Pavel. Můj šéf, můj nepřítel?. Brno: Era, 2003. ISBN: 80-86517-34-9
- [3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995. ISBN: 80-7261-033-3
- [4] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN: 80-7169-206-9
- [5] KRATZ, H. J. Mobbing. Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-127-5
- [6] KRČMAŘOVÁ, Gabriela. Dorazil mobbing i do českých knihoven?. Ikaros [online]. 2002, č. 06 [cit. 2006-01-25]. Dostupný na WWW: <<http://www.ikaros.cz/Clanek.asp?ID=200208507>>. ISSN 1212-5075.
- [7] LEYMANN, Heinz. The Mobbing Encyclopaedia. Dr. Leymann's homepage [online]. 1996, [cit. 2006-01-24]. Dostupný na WWW: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>
- [8] NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN: 80-247-0577-X
- [9] PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje – výkladový slovník. Praha: Academia, 2005. ISBN: 80-2000-950-7
- [10] PILAŘOVÁ, Irena. Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-102-X
- [11] SPURNÝ, Joža. Psychologie násilí. Praha: Eurounion, 1996. ISBN: 80-85958-30-4

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tab. 1. Tabulka četností odpovědí k první otázce dotazníku	33
Tab. 2. Četnost negativních pocitů a prožitků jak ji pocítují respondenti	33
Tab. 3. Doba po kterou jednání s negativní pocity a prožitky přetrvávají u respondent- tů.....	34
Tab. 4. Čtyřpolní tabulka pro test nezávislosti chí-kvadrát I. hypotézy	37
Tab. 5. Čtyřpolní tabulka pro test nezávislosti chí-kvadrát II. hypotézy	37
Tab. 6. Kontingenční tabulka zachycující věk policistů a projevy mobbingu	38
Tab. 7. Kontingenční tabulka zachycující odslouženou dobu u PČR a projevy mob- bingu	39
Tab. 8. Tabulka určující četnost původců negativních pocitů či prožitků na pracovišti jak je označili respondenti	40
Tab. 9. Tabulka určující četnost strůjců mobbingu jak je označili postižení mobbin- gem	40
Graf 1. Stav mobbingu na OŘ PČR Zlín	34
Graf 2. Symptomy projevující se u mobbovaných	35
Graf 3. Úkoly zadávané mobbovaným	36
Graf 4. Spokojenost policistů se svým zaměstnáním	36
Graf 5. Původci mobbingu dle osobní zkušenosti respondentů	40

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Webové stránky věnované mobbingu.
- P II Tabulka četností odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku.
- P III Dotazník

PŘÍLOHA P I: WEBOVÉ STRÁNKY VĚNOVANÉ MOBBINGU

www.vztahy.org

<http://mobbing.vorisek.cz>

www.workshoptv.org

www.psychoporadna.cz

<http://workrelations.tripod.com>

www.prace.impuls.cz

www.mobbing-help.de

www.bullying.com

www.mobbing.de

www.leymann.se

www.successunlimited.co.uk

PŘÍLOHA P II: TABULKA ČETNOSTÍ ODPOVĚDÍ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY DOTAZNÍKU.

Otázka	Čet- nost n_i	Relativ- ní čet- nost f_i	%
Na pracovišti máte často tyto pocity či prožitky			
Jste kontrolován více než ostatní	13	0,250	25%
Kolegové se Vám věčně smějí, vyprávějí si o Vás různé historky	2	0,038	4%
Jste opomíjen při platovém postupu	6	0,115	12%
Býváte obětním beránkem	3	0,058	6%
Kolegové si z Vás utahují (posílají Vás dělat zbytečné nebo nemožné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy)	2	0,038	4%
Jste terčem ironických poznámek	7	0,135	14%
Jste terčem kanadských žertů	3	0,058	6%
Rozšiřují se o Vás pomluvy	7	0,135	14%
Ztrácejí se Vám různé věci, ostatní si je vypůjčují bez do- volení a nespěchají s vrácením	2	0,038	4%
Za stejnou práci máte méně peněz	7	0,135	14%
Odměny nedostáváte buď vůbec, nebo jen minimálně	17	0,327	33%
Spolupracovníci s Vámi nepromluví, a když, tak jen ironic- ky, vyčítavě nebo tím, že Vás peskují	1	0,019	2%
Na neformální akce oddělení nejste zván vůbec, nebo jen tak naoko	1	0,019	2%
Na pracovních poradách nemluvíte, a pokud tak ojediněle učiníte, býváte rychle umlčen	2	0,038	4%
Vaše kritické poznámky jsou bagatelizovány	10	0,192	19%
Je vám ze strany kolegů vyhrožováno	0	0,000	0%
Za práci nejste kladně hodnoceni	7	0,135	14%
Vnímáte převážně kritiku – nejen od nadřízeného, ale i od kolegů	6	0,115	12%
Máte obavu, zda svoji práci zvládáte	5	0,096	10%
Máte horší postavení v týmu, než ostatní kolegové	5	0,096	10%
Váš nadřízený/kolega si na vás zasedl, kontroluje pouze lepší práci má vytýká vám i chyby, kterých si u ostatních ko-	6	0,115	12%

legů nevšímá			
Při pomýšlení na pracovní prostředí máte nepříjemné pocity	10	0,192	19%
Nedaří se vám pracovní problémy řešit s nadhledem	2	0,038	4%
Dojem, že vaše práce již nemá smysl	11	0,212	21%
Stav vyčerpání, citového stažení, ztráta důvěry v osobní výkonnost	4	0,077	8%
Vyčerpání z kontaktu s okolím	8	0,154	15%
Pocit vlastní neschopnosti, neschopnosti prožívat uspokojení a radost z práce	2	0,038	4%
Neodpovědělo	19	0,365	37%
Jaké pracovní úkoly jsou Vám zadávány			
nesmyslné úkoly	18	0,346	35%
úkoly, které převyšují mou kvalifikaci (popis práce)	1	0,019	2%
úkoly, které jsou hluboko pod tím, co skutečně dovedu	6	0,115	12%
stále nové úkoly	18	0,346	35%
úkoly, se kterými se ztotožňuji	25	0,481	48%
Neodpovědělo	4	0,076	8%
Jaké symptomy se u Vás z práce nejčastěji projevují			
deprese a úzkosti	8	0,154	15%
poruchy paměti a soustředění se	1	0,019	2%
poruchy spánku	12	0,231	23%
únava a pokles výkonu	14	0,269	27%
tělesné potíže (trávicí trakt, dýchací systém, sexualita, kardiovaskulární systém, ...)	7	0,135	14%
nespokojenost, dysforie, neschopnost uvolnit se	12	0,231	23%
tendence k návyku na psychoaktivní látky (alkohol, tabák, ...)	5	0,096	10%
snížení sebedůvěry a poruchy v interpersonálních vztazích	3	0,058	6%
jiné	1	0,019	2%
Neodpovědělo	20	0,384	38%

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

UTB ve Zlíně, Univerzitní institut

dotazník

Vážení policisté a policistky,

dovoluji si před Vás předložit důležitý dotazník, která bude sloužit jako podklad k bakalářské práci prováděné na UTB ve Zlíně, Univerzitním institutem. Než přistoupíte k samotnému vyplňování věnujte, prosím, pozornost následujícímu úvodnímu slovu.

Každý z nás někdy při výkonu práce pocítil nezdravou atmosféru na pracovišti. Na policisty je v současné době vyvíjen tlak jak ze strany médií, veřejnosti, tak nadřízených. Předkládaný dotazník by měl zmapovat atmosféru uvnitř policie, především se zaměřením na fenomén mobbingu* a bossingu.

Dotazník není v žádném případě nějakým testem vědomostí, ani se nechce zabývat „žabomyšími válkami“ uvnitř policie. Je čistě anonymní a bude sloužit pouze pro účely uvedené práce. Nejcennějšími údaji jsou Vaše názory a pravdivé odpovědi, za které Vám upřímně děkuji.

Jiří Ježík

► **Pokyny:** Zakřížkujte všechny varianty odpovědí, které nejlépe odpovídají Vašemu přesvědčení (pokud není uvedeno jinak) a poté anketní lístek předejte na Obvodní oddělení Policie ČR Zlín, nám. T.G. Masaryka 3218, 76001 Zlín, fax: 974662475.

1. Na pracovišti máte často tyto pocity či prožitky

- | | |
|--|----|
| <input type="checkbox"/> Jste kontrolován více než ostatní | 1 |
| <input type="checkbox"/> Kolegové se Vám věčně smějí, vyprávějí si o Vás různé historky | 2 |
| <input type="checkbox"/> Jste opomíjen při platovém postupu | 3 |
| <input type="checkbox"/> Býváte obětním beránkem | 4 |
| <input type="checkbox"/> Kolegové si z Vás utahují (posílají Vás dělat zbytečné nebo nemožné věci, vyřizovat smyšlené vzkazy) | 5 |
| <input type="checkbox"/> Jste terčem ironických poznámek | 6 |
| <input type="checkbox"/> Jste terčem kanadských žertů | 7 |
| <input type="checkbox"/> Rozšiřují se o Vás pomluvy | 8 |
| <input type="checkbox"/> Ztrácejí se Vám různé věci, ostatní si je vypůjčují bez dovození a nespěchají s vrácením | 9 |
| <input type="checkbox"/> Za stejnou práci máte méně peněz | 10 |
| <input type="checkbox"/> Odměny nedostáváte buď vůbec, nebo jen minimálně | 11 |
| <input type="checkbox"/> Spolupracovníci s Vámi nepromluví, a když, tak jen ironicky, vyčítavě nebo tím, že Vás peskují | 12 |
| <input type="checkbox"/> Na neformální akce oddělení nejste zván vůbec, nebo jen tak naoko | 13 |
| <input type="checkbox"/> Na pracovních poradách nemluvíte, a pokud tak ojedinele učiníte, býváte rychle umlčen | 14 |
| <input type="checkbox"/> Vaše kritické poznámky jsou bagatelizovány | 15 |
| <input type="checkbox"/> Je vám ze strany kolegů vyhrožováno | 16 |
| <input type="checkbox"/> Za práci nejste kladně hodnoceni | 17 |
| <input type="checkbox"/> Vnímáte převážně kritiku – nejen od nadřízeného, ale i od kolegů | 18 |
| <input type="checkbox"/> Máte obavu, zda svoji práci zvládáte | 19 |
| <input type="checkbox"/> Máte horší postavení v týmu, než ostatní kolegové | 20 |
| <input type="checkbox"/> Váš nadřízený/kolega si na vás zasedl, kontroluje pouze vaši práci, vytýká vám i chyby, kterých si u ostatních kolegů nevnímá | 21 |
| <input type="checkbox"/> Při pomýšlení na pracovní prostředí máte nepříjemné pocity | 22 |
| <input type="checkbox"/> Nedaří se vám pracovní problémy řešit s nadhledem | 23 |
| <input type="checkbox"/> Dojem, že vaše práce již nemá smysl | 24 |
| <input type="checkbox"/> Stav vyčerpání, citového stažení, ztráta důvěry v osobní výkonnost | 25 |
| <input type="checkbox"/> Vyčerpání z kontaktu s okolím | 26 |
| <input type="checkbox"/> Pocit vlastní neschopnosti, neschopnosti prožívat uspokojení a radost z práce | 27 |

Pokud jste nic neuvedl(a), přejděte prosím k bodu 5.

2. Výše uvedené pocity či prožitky jsou způsobovány ze strany kolegů nebo nadřízených 28

***Mobbing** je řada negativních komunikativních jednání, jichž se pravidelně dopouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po určitou dobu (jeli uvedené jednání způsobeno ze strany nadřízeného hovoříme o bossingu).

3. Jak často uvedené jednání pociťujete
(označte pouze jednu možnost)

každý den 29
alespoň jednou týdně
několikrát do měsíce
nemohu uvést

4. Po jakou dobu uvedené jednání přetrvává
(označte pouze jednu možnost)

méně jak půl roku 30
více jak půl roku
více jak rok
nemohu uvést

5. Jaké pracovní úkoly jsou Vám zadávány:

nesmyslné úkoly 31
úkoly, které převyšují mou kvalifikaci (popis práce) 32
úkoly, které jsou hluboko pod tím, co skutečně dovedu 33
stále nové úkoly 34
úkoly, se kterými se ztotožňuji 35

6. Jaké symptomy se u Vás z práce nejčastěji projevují:

deprese a úzkosti 36
poruchy paměti a soustředění se 37
poruchy spánku 38
únava a pokles výkonu 39
tělesné potíže (trávicí trakt, dýchací systém, sexualita, kardiovaskulární systém, ...) 40
nespokojenost, dysforie, neschopnost uvolnit se 41
tendence k návyku na psychoaktivní látky (alkohol, tabák,) 42
snížení sebedůvěry a poruchy v interpersonálních vztazích 43
jiné:..... 44

7. Byl(a) jste při své práci na Okresním ředitelství PČR Zlín svědkem nejméně sedmi jednání, uvedených v bodě 1., které byly zaměřeny proti konkrétní osobě a pravidelně se opakovaly.

ANO NE 45

8. Kdo se takového jednání nejčastěji dopouštěl: kolega nadřízený 46

9. Ve svém zaměstnání jste: velmi spokojen spokojen nespokojen velmi nespokojen 47

10. Jste: muž 48
žena

11. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání: středoškolské 49
vysokoškolské

12. Věk: do 25 let 50
25 až 40 let
nad 40 let

13. Ve služebním poměru: méně jak 10 let 51
10 až 20 let
nad 20 let

Vážení policisté a policistky,
na tomto místě bychom Vám rádi poděkovali za čas strávený při vyplňování dotazníku a popřáli Vám hodně úspěchů a spokojenosti ve Vaši, tak náročné práci. Děkujeme.